

GISELLE LOPES DE SOUZA LIMA

IMPLANTAÇÃO DA NOVA LIVRARIA DA UFPR

**Monografia apresentada para obtenção
do título de Especialista em Marketing
Empresarial no Curso de Pós-
Graduação em Marketing Empresarial,
Setor de Ciências Sociais Aplicadas,
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. Dr. Zaki Akel
Sobrinho**

CURITIBA

2003

Dedico este estudo ao meu esposo Laércio Júnior por todo apoio e paciência que me dedicou e à minha filha Isabella, que ainda dentro de meu ventre, ouvia as “intermináveis” aulas, e quando chutava, fazia com que eu me animasse a conseguir concluir o curso. Depois, já em meus braços, entre fraldas, mamadas e chorinhos, havia esta monografia, e seu olhar me dizia: “não desanime, mamãe, pois somos vitoriosas.

AGRADECIMENTOS

A Deus

“A Ti, que foi um pouco técnico, às vezes supervisor de minha caminhada. Pelas vezes em que foi juiz de meus impasses e consolo nas minhas incertezas, angústias e desafios... Também pelas vezes em que deixou as coisas acontecerem, mas enviou seus recados nas linhas tortas que escrevi, agradeço pelo alento e esperança.”

Aos Mestres

“Ensinar é crer, acreditar que se pode contribuir para a formação de um caráter; é compartilhar de sua própria existência. Aos mestres, pela orientação constante, pelas lições de saber, pela dedicação e renúncias pessoais, por repartirem suas experiências de vida e auxiliarem neste caminho, manifesto meu reconhecimento e estima.

Aos meus Colegas

Aos colegas de classe, que foram cúmplices em várias situações que se apresentaram no decorrer do curso, que souberam compreender minhas dificuldades, e sempre me incentivaram a prosseguir, que vivenciaram junto comigo todas as etapas da chegada de uma nova vida, cada chute no silêncio das aulas, cada susto e “alarmes falsos”, agradeço pela amizade e compreensão, e levarei para sempre vocês em minha lembrança e em meu coração.

Ao meu Orientador

Ao Prof. Dr. Zaki Akel Sobrinho, que deu-me as orientações necessárias para realização deste trabalho, não deixando de incentivar e demonstrar confiança em meu potencial, e principalmente sendo mais que um professor, um amigo.

Transformar o medo em respeito,
o respeito em confiança.
Descobrir como é bom chegar
quando se tem paciência.
E para se chegar onde quer que seja,
não é preciso dominar a força, mas a razão.
É preciso, antes de mais nada, querer.

Amyr klink

SUMÁRIO

LISTA DE ILUSTRAÇÕES	viii
RESUMO.....	ix
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 OBJETIVO GERAL.....	2
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
1.3 JUSTIFICATIVAS.....	2
1.4 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS.....	2
1.5 METODOLOGIA.....	3
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	4
2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	4
2.2 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO.....	5
2.3 PROCESSO DE PLANEJAMENTO.....	5
2.4 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES.....	9
2.5 DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS.....	13
2.6 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS.....	14
2.6.1 Estratégia de Localização.....	14
2.6.2 Composto de Marketing.....	15
2.6.3 Produto.....	16
2.6.4 Preço.....	18
2.6.5 Serviços.....	20
2.6.6 Venda Pessoal.....	24
2.6.7 Layout.....	24
2.6.8 Vitrinas.....	25
2.6.9 Promoções de Vendas.....	26
2.6.10 Relações Públicas.....	29
2.6.11 Propaganda.....	29

2.7	DETERMINAÇÃO DE ORÇAMENTOS.....	31
2.8	PROJEÇÃO DE VENDAS E LUCROS.....	32
2.9	CONCLUSÃO.....	32
3	PLANEJAMENTO DE MARKETING.....	34
3.1	ANÁLISE AMBIENTAL.....	34
3.1.1	Análise do Ambiente Externo.....	34
3.1.2	Análise do Ambiente do Consumidor.....	38
3.1.3	Análise do Ambiente Interno.....	39
3.1.3.1	Pontos fortes.....	39
3.1.3.2	Pontos fracos.....	40
3.2	MISSÃO DA EMPRESA.....	42
3.3	DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS.....	43
3.3.1	Estratégia de Localização.....	43
3.3.2	Composto de Marketing.....	47
3.3.2.1	Produto.....	47
3.3.2.2	Preço.....	48
3.3.2.3	Serviços.....	51
3.3.2.4	Venda pessoal.....	52
3.3.2.5	Layout.....	52
3.3.2.6	Vitrinas.....	52
3.3.2.7	Promoções de vendas.....	53
3.3.2.7.1	Relações públicas.....	54
3.3.2.7.2	Propaganda.....	55
3.3.2.7.3	Exemplares gratuitos para exame de professores.....	55
3.3.2.7.4	Feiras e exposições.....	55
3.3.2.7.5	Noites ou tardes de autógrafos.....	56
3.3.3	Diferenciação e Posicionamento.....	56
3.3.4	Implementação de Marketing.....	56
3.3.5	Avaliação Financeira e Controle de Marketing.....	57

4	CONCLUSÃO	58
	REFERÊNCIAS	59

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADRO 1 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES - DIMENSÃO: ECONÔMICA E SOCIAL.....	36
QUADRO 2 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: TECNOLÓGICA.....	37
QUADRO 3 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL	37
QUADRO 4 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: CULTURAL.....	37
QUADRO 5 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: DEMOGRÁFICA.....	37
FOTOGRAFIA 1 – REITORIA – PRÉDIO DOM PEDRO II, NA ESQUINA DAS RUAS XV DE NOVEMBRO COM GEN. CARNEIRO	44
FOTOGRAFIA 2 – VISÃO FRONTAL DA ÁREA – RUA XV DE NOVEMBRO	45
FOTOGRAFIA 3 – VISÃO LATERAL, COM RUA XV DE NOVEMBRO AO FUNDO	45
FOTOGRAFIA 4 – VISÃO LATERAL, COM RUA GEN. CARNEIRO AO FUNDO	46

RESUMO

O presente trabalho refere-se à implantação da nova livraria central da UFPR, e tem por objetivo geral apresentar um estudo que possibilite implantar a nova livraria da Universidade Federal do Paraná, visando adaptá-la às reais necessidades da comunidade acadêmica, tornando-a referência no mercado varejista livreiro universitário, sendo que para isto foi avaliada a situação atual da livraria e da editora, foi proposto um novo local estrategicamente escolhido para implantar a nova livraria, com propostas de aplicação prática de conceitos e fundamentos do marketing de varejo, com a finalidade de divulgar a livraria e difundir a marca, definindo a imagem como forma de agregar valor ao produto. O método utilizado no desenvolvimento do trabalho foi de pesquisa empírico-analítica, com o auxílio da técnica de estudo de caso, e baseado em informações da Editora da UFPR, e observação pessoal do aluno-autor deste trabalho. Para que seja possível a implementação do projeto, a Editora deverá preparar-se para dar o suporte necessário, com uma filosofia única de trabalho, cada funcionário ciente de sua missão, e dos cronogramas previstos, além de capacitar os funcionários, através de treinamentos periódicos, de modo que todas as peças funcionem em perfeita harmonia.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem por estudo a Livraria Central da UFPR e refere-se à proposta de projeto técnico de implantação da nova livraria, subsidiando a tomada de decisões quanto às estratégias de marketing, direcionado ao marketing de varejo, devido à natureza varejista da livraria em estudo.

A Livraria da Universidade Federal do Paraná encontra-se atualmente no prédio histórico da UFPR, localizado à Rua Presidente Faria, s/nº, Centro, Nesta Capital, contando com um espaço físico de aproximadamente 80m², tendo acesso comercial pela Rua Presidente Faria, e outro acesso interno por dentro do Prédio da Universidade, destinado aos alunos.

A Livraria é destinada ao comércio de livros eminentemente acadêmicos, voltados ao corpo docente e discente de cursos de graduação e especialização, editados pela Editora da Universidade Federal do Paraná, bem como outras editoras universitárias de todo país, divulgando a produção científica, filosófica e cultural, estimulando a geração de novos conhecimentos.

Na primeira parte do trabalho além da apresentação, são citados os objetivos e justificativas para a realização deste trabalho, as restrições encontradas no decorrer do trabalho, bem como a metodologia empregada no levantamento de dados para bem avaliar a situação atual da livraria.

Na segunda parte do trabalho encontra-se a revisão bibliográfica, na qual tomou-se o cuidado de pesquisar vários autores, trazendo a este trabalho teorias e conceitos fundamentais do marketing de varejo, tornando possível o estudo e apresentação de propostas de estratégias de marketing que poderão ser aplicadas na livraria, tornando-a mais competitiva no mercado.

Na terceira parte do trabalho encontra-se o estudo realizado com a livraria propriamente dita, contendo a análise ambiental, análise dos fatores internos e externos da livraria, metas e objetivos de marketing, estratégias de marketing, implementação de marketing, avaliação e controle, e finalmente uma conclusão.

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral do trabalho é apresentar um estudo que possibilite implantar a nova livraria da Universidade Federal do Paraná, visando adaptá-la às reais necessidades da comunidade acadêmica, tornando-a referência no mercado varejista livreiro universitário

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- a) Avaliar corretamente a situação atual da empresa;
- b) Propor a relocação da livraria central para local estrategicamente escolhido;
- c) Aplicar os conceitos e os fundamentos do marketing de varejo;
- d) Divulgar a livraria;
- e) Difundir a marca.

1.3 JUSTIFICATIVAS

A apresentação deste estudo permitirá tomadas de decisão que darão nova estrutura à livraria, transferindo-a para um local que lhe possibilite atender o máximo da comunidade acadêmica, com ampliação dos títulos ofertados, de forma a aumentar sua fatia no mercado livreiro universitário, seguindo para isto um planejamento de marketing que possibilitará maior divulgação das livrarias entre alunos e professores universitários, bem como difundir e consolidar a marca, como forma de agregar valor ao produto.

1.4 RESTRIÇÕES ÀS PROPOSTAS

O principal problema encontrado para a realização deste estudo foi a falta de informações que dizem respeito aos dados financeiros da livraria, bem como informações quanto a seu histórico, criando desta forma alguns entraves quanto ao

planejamento estratégico como um todo.

1.5 METODOLOGIA

O método utilizado no desenvolvimento do trabalho foi de pesquisa empírico-analítica, com o auxílio da técnica de estudo de caso, onde procurou-se diagnosticar problemas, identificar novas oportunidades, avaliar os concorrentes e propor soluções aos problemas detectados.

Outras informações foram coletadas através de dados fornecidos pela Editora da UFPR e pela observação pessoal do aluno-autor deste trabalho, além da contemplação de livros que tratam de metodologias sobre planejamentos e obras que apresentam o modelo teórico a ser aplicado.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 PLANEJAMENTO DE MARKETING

Uma das principais funções do administrador é a de planejar. O planejamento é uma prática que ajuda no direcionamento das atividades da empresa, considerando-se o ambiente presente e a previsão futura. Um bom planejamento é, portanto, essencial para qualquer empresa.

É necessário, no entanto, distinguir o planejamento formal do informal. Este último é a forma predominante no setor, uma vez que empresas pequenas e médias têm estruturas e recursos reduzidos. Devido à falta de condições, raramente o administrador varejista elabora planos formais. Nesses casos, há objetivos a serem atingidos, mas poucas vezes há um plano escrito.

O que diferencia o plano formal do informal é a existência de um plano escrito como também de um método para sua formulação. O planejamento formal traz muitas vantagens para quem o realiza. Entre elas:

- a) racionalização dos recursos como consequência da necessidade de detalhes;
- b) forma de comparação entre estratégias bem-sucedidas em épocas anteriores ao registro detalhado;
- c) atenção por parte dos colaboradores de uma empresa por tratar-se de um centro de atenções para o desempenho dos negócios;
- d) maior participação de todos devido ao envolvimento no processo de planejamento;
- e) justificativa para estratégias desenvolvidas em diferentes épocas do ano;
- f) auxílio na antecipação de problemas e oportunidades, ajudando no direcionamento das empresas.

Como pode-se perceber, há muitas vantagens na elaboração de planos

formais. Recomenda-se que todos os varejistas procurem desenvolver habilidades para esse trabalho. O planejamento inicial apresentará, evidentemente, algumas dificuldades em razão da falta de experiência, que poderão ser superadas com a prática.

Convém salientar que não há necessidade de fazer planos sofisticados para todos os níveis de varejo. Os pequenos e médios varejistas devem desenvolver planos adaptados a seus recursos e condições. Consequentemente, o planejamento formal de um pequeno varejista será bem mais simples do que aquele de uma empresa de maior porte. Mesmo simples, o importante é a existência de um planejamento escrito e metódico.

2.2 NÍVEIS DE PLANEJAMENTO

“Planejamento estratégico é o processo gerencial de desenvolver e manter uma direção estratégica que alinha as metas e os recursos da organização com suas mutantes oportunidades de mercado” (KOTLER; BLOOM, 1988, p.62). Trata-se de escolha das principais direções para alcançar metas e alocar recursos.

“O planejamento pode ocorrer basicamente em quatro níveis estratégicos: corporativo, de negócios, funcional e operacional. A estratégia corporativa para varejistas diversificados inclui o desenvolvimento de uma missão para a corporação, especificando os objetivos a serem atingidos e o gerenciamento das unidades de negócios que formam a corporação”. (REDINBAUGH, 1976, p.54)

A estratégia funcional consiste nas decisões departamentais, como recursos humanos, finanças, marketing etc. Estratégia operacional consiste naquelas decisões que são feitas diariamente na loja individual para executar as estratégias funcionais.

2.3 PROCESSO DE PLANEJAMENTO

Não há uma forma única para o planejamento varejista. Há várias propostas e condições para o formato de um plano. Alguns elementos são essenciais para sua

confeção, tais como:

- a) levantamento de informações;
- b) determinação de objetivos;
- c) desenvolvimento de estratégias;
- d) determinação de orçamento;
- e) projeção de vendas e lucros.

O processo de marketing estratégico, incluindo-se esses principais elementos, foi proposto por Kotler.

Não obstante as propostas de diferentes autores divergirem na sua forma de apresentação, as bases são as mesmas.

Outros autores sugerem que, para o desenvolvimento de um plano de marketing, especificamente para o setor varejista, sejam adotados os seguintes passos: (MARCUS, 1979, p.29)

1.Descrição do Negócio:

- escolha da forma legal do negócio;
- tipo de loja e localização;
- composto de produtos e serviços;
- concorrência.

2. Plano de Marketing:

- descrição do mercado;
- público-alvo;
- estratégia produto/mercado.

3. Localização:

- importância da localização;
- contagem de clientes e projeções.

4. Planos de mercadorias:

- imagem da loja (*layout, design* etc.);
- seleção e manutenção de bons vendedores;

- manutenção da loja e política de estoques.

5. Plano financeiro:

- capital inicial;
- fontes de capital;
- documentos financeiros;
- análise do ponto de equilíbrio.

Para a realização de um plano de marketing consistente é recomendável que seja feito um esboço contendo os principais elementos que serão incluídos no plano de marketing. A vantagem desse procedimento é que permite maior padronização do processo, além de assegurar que todos os itens de interesse sejam incluídos no plano.

Ilustramos abaixo um esboço para o plano de marketing:

1. Determinação de objetivos e metas
 - a) sume os objetivos da empresa;
 - b) sume os objetivos do marketing;
 - c) mencione os objetivos e metas específicos.
2. Análise da situação da empresa.
 - a) mercado;
 - b) concorrência;
 - c) governo;
 - d) capacidade de organização;
 - e) outros.
3. Análise de oportunidades.
 - a) mercado;
 - b) produto ou serviço;
 - c) necessidades financeiras.
4. Plano de ação.
 - a) cronograma geral;
 - b) desenvolvimento;

- c) testes;
 - d) marketing (promoção, preço e distribuição);
5. Avaliação e controle.
- a) quantificação financeira;
 - b) custos;
 - c) vendas;
 - d) outros objetivos estabelecidos (fatia de mercado).

O administrador varejista estará envolvido em diferentes tipos de áreas de decisão no processo de planejamento. Algumas dessas principais áreas de decisão estão relacionadas abaixo, em forma de “Guias para o varejo” (Boleu, 1988):

- definir mercado-alvo;
- entender fatores incontroláveis;
- conduzir pesquisa de mercado apropriada;
- ter um plano financeiro adequado;
- ter uma boa localização;
- ter um bom design da loja;
- ter uma boa administração;
- ter um dia de inauguração bem sucedido;
- fazer uso de plano de mercadorias;
- selecionar as fontes de fornecimento devidas;
- ter conhecimento dos planos de venda;
- usar o preço como ferramenta de marketing;
- usar um canal de distribuição de mercadorias eficiente;
- desenvolver procedimentos para o controle de mercadorias;
- recrutamento dos funcionários da loja deve ser feito cuidadosamente;
- desenvolver vendedores criativos;
- usar relações humanas;
- trabalhar para propaganda eficiente;

- trabalhar para promoção de vendas eficiente;
- trabalhar para *displays* de vendas eficiente;
- trabalhar para crédito de vendas eficiente;
- trabalhar para serviço do consumidor eficiente;
- trabalhar para eficiente sistema de segurança;
- trabalhar para eficiente sistema de contabilidade;
- trabalhar para eficiente controle operacional;
- desenvolver equilíbrio entre satisfação do cliente /lucro.

Ao desenvolver um plano, o administrador poderá buscar auxílio nos vários departamentos envolvidos para melhor adequação de estratégias.

2.4 LEVANTAMENTO DE INFORMAÇÕES

A essência do planejamento é a informação. Não é possível fazer um plano sem que se tenha conhecimento do mercado. Para isso, é necessário um banco de dados para monitorar e acompanhar as alterações ambientais.

As informações devem ser coletadas a partir das variáveis incontroláveis do varejo, que são, entre outras: variáveis econômicas; tecnológicas, políticas, legais, concorrenciais, sociais, culturais e demográficas.

a) Econômicas

A economia tem um papel de extrema importância no cenário varejista. Dos diversos governos e planos econômicos surgiram várias alterações, adaptações, crises, desvalorizações, valorizações, desindexações e mudanças no câmbio que podem refletir diretamente no negócio do varejista.

b) Tecnológicas

As variáveis tecnológicas afetam sobremaneira as atividades varejistas. A computação, por exemplo, desenvolveu-se, e hoje muitas atividades do setor beneficiam-se desse processo tecnológico.

c) Políticas

O ambiente político pode mudar vários aspectos da comercialização devido à diferença de ideologias e princípios que orientam as decisões políticas.

d) Legais

As leis restringem as atividades comerciais. Um exemplo é a lei que proíbe a venda de bebidas alcoólicas em dias de eleições, ou mais particularmente, as leis de direitos autorais.

e) Concorrenciais

Concorrentes surgem e desaparecem no ambiente mercadológico com muita frequência. A entrada de novos pode exigir modificações nas estratégias do composto, seja no tocante à variável preço, produto, serviços prestados, e em muitos casos até mesmo variável local.

f) Sociais

As modificações sociais são também determinantes para a adaptação de programas de sucesso da empresa. A sociedade apresenta diferentes tendências em diferentes épocas. Na década de 60, por exemplo, com o movimento de contracultura, surgiram várias lojas de produtos indianos, acompanhando esse movimento.

g) Culturais

Fatores culturais também são considerados pelos varejistas. Exemplifica a influência dessa variável o mercado de produtos religiosos.

h) Demográficas

As mudanças nos padrões demográficos determinam diferenças, principalmente quanto aos diversos produtos que fazem parte do composto de uma loja. Faixas de renda, níveis culturais, entre outros, são fatores demográficos que constantemente mudam, forçando os administradores a adaptarem os seus produtos ou até mesmo a localização das lojas.

Devem-se extrair dessas variáveis informações que afetem o desempenho dos negócios. Algumas dessas possíveis informações estão relacionadas abaixo:

Ambiente

a) Economia

- características da população;
- emprego;
- crescimento da indústria;
- inflação;
- balança de pagamentos;
- distribuição de renda;
- tendência de consumo

b) Político/Legal

- efeitos da legislação (áreas trabalhistas, tributárias, setoriais etc.);
- política internacional;
- política partidária e seus efeitos;
- legislativa;
- distribuição de renda;
- monetárias.

c) Demográfica

- características da população;
- taxa de crescimento;
- distribuição populacional;
- migração.

d) Auto-análise

- imagem – treinamento – motivação – conhecimentos de marketing –
Organização – EMPRESA.

e) Sociocultural

- fatores culturais (religiosos, geográficos e raciais);
- alfabetização;
- situação social de cada segmento;
- situação política e sindical.

f) Tecnológicas

- mudanças tecnológicas;
- inovações;
- transferências tecnológicas;
- marcas e patentes;
- nível de pesquisa e desenvolvimento;
- incentivo do governo.

g) Outras

- concorrência – comparações de mercado; parcela etc.;
- tendências do mercado;
- filosofia de marketing;
- poluição e legislação;
- incentivo do governo.

Esse procedimento visa determinar, no meio ambiente, as ameaças e oportunidades da empresa. Com isso, o administrador varejista fica habilitado para precaver-se das ameaças detectadas e aproveitar as oportunidades ambientais que surgem para o alcance dos objetivos. No entanto, essas informações ambientais ganham sentido, do ponto de vista estratégico, no momento que forem combinadas com análise financeira e de recursos internos. Uma oportunidade poderá não ser aproveitada devido à falta de recursos suficientes. Esses três elementos são formadores de oportunidades de mercado.

Análise de oportunidades de mercado é o processo de definir a natureza exata das oportunidades disponíveis no ambiente operacional das organizações em termos de considerações externas, financeiras e internas.

Uma empresa interessada em definir seus pontos fortes e fracos determina quais são os fatores internos a serem analisados. Digamos, por exemplo, que um desses fatores seja o nível do pessoal que trabalha na loja. Deve-se, então, desenvolver um quadro para classificar as características desejadas como pontos fortes e fracos. No

entanto, cada uma dessas classificações poderá ter diferentes níveis, ou graus de importância como alto, médio, baixo ou neutro.

Posteriormente, esses itens são comparados com a concorrência. Os mesmos fatores usados na auto-análise são comparados com os vários concorrentes que disputam a área de comércio varejista.

Para que uma análise mais completa seja feita, é necessário também considerar as estratégias de composto mercadológico usado pelos concorrentes. O objetivo é verificar se as estratégias dos concorrentes são mais eficazes e até que ponto o são.

2.5 DETERMINAÇÃO DE OBJETIVOS

Os objetivos, de acordo com a situação analisada, devem ser determinados na etapa seguinte. Os objetivos podem ser quantitativos e qualitativos. Os objetivos quantitativos são aqueles que se relacionam com uma quantidade qualquer como determinada fatia de mercado ou acréscimo de faturamento. Os objetivos quantitativos relacionam-se com uma qualidade, como projeção de uma boa imagem, prestação de auxílio à comunidade, etc.

O varejista pode usar quantos objetivos desejar. No entanto, ao serem determinados, devem ter uma coerência. Um objetivo de aumento nos investimentos com outro de aumento de participação no mercado apresentam coerência. Por outro lado, um objetivo que visa melhorar a imagem de uma empresa e redução de verba de treinamento não apresenta muita coerência, a não ser que tal procedimento seja explicado por alguma atividade alternativa.

Quando houver muitos objetivos a serem determinados, é necessário e interessante obedecer a uma seqüência lógica. Uma prioridade é importante principalmente para dar coerência às decisões. Há objetivos que devem ser cumpridos em diferentes prazos e, portanto, todo o cuidado deve existir na elaboração de um cronograma.

2.6 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS

Analizados os ambientes externos e internos e determinados os objetivos, desenvolvem-se as estratégias adequadas. Um dos pontos básicos para a determinação de estratégia é o conhecimento dos consumidores. O processo de segmentação é feito como ponto de partida, agrupando-se aqueles que têm características comuns. Geralmente, para o varejista, esse processo de determinação dos segmentos é prioritário, uma vez que a localização das lojas depende do mercado-alvo visado.

2.6.1 Estratégia de Localização

Localização é uma das decisões mais importantes da administração varejista. Neste caso, de forma diferente da indústria, o estabelecimento deve estar localizado próximo aos consumidores e, portanto, a estratégia de localização deve considerar, dentre vários aspectos, a concorrência, que também persegue os mesmos objetivos. O ponto-de-venda na configuração espacial do mercado escolhido poderá determinar o sucesso de muitos empreendimentos. “Conforme é sabido da literatura varejista, três fatores são básicos para uma loja: localização, localização e localização”. (BROWNSN, 1989, p.450)

A estratégia de localização, como afirmado anteriormente, é de extrema importância, pois, como parte do processo mercadológico, proporciona utilidade de tempo e lugar aos consumidores. Portanto, o varejista deve localizar-se convenientemente.

Além disso, o lojista vê o seu estabelecimento como um produto, devendo ser rentável e lucrativo. O retorno do empresário estará associado ao movimento da loja, embora, hoje, a tendência seja também visitar clientes externos e efetuar vendas por meio eletrônico.

Alguns fatores importantes devem ser considerados para decisão de localização, entre eles a área de influência, que é a área geográfica em que a empresa varejista obtém a maior parte de seus clientes. Em outras palavras, é a área de atuação

de uma loja para a venda de determinado produto. A partir de certo ponto, os compradores dão preferência a outros concorrentes, em virtude da localização mais próxima.

De modo geral, a área de influência tem 60 a 75% dos clientes provenientes de uma área próxima à loja, considerada primária. Novamente, a área é variável de acordo com o tipo de varejo.

Convém observar que, dependendo da mercadoria comercializada, pode ser de interesse do comerciante localizar-se próximo a outros concorrentes, desde que isso não atrapalhe diretamente seus negócios, como, por exemplo, entrar em competição direta de preços.

O ponto a ser escolhido deve ser o melhor entre os concorrentes. Pontos fortes e fracos do local são determinados para uma decisão mais coerente. Normalmente consideram-se:

- vizinhos;
- trânsito de pedestres;
- estrutura existentes;
- “mix” das lojas;
- trânsito;
- visibilidade da loja;
- estacionamento

Posteriormente, adapta-se o composto de marketing ao ambiente analisado, desenvolvendo-se as estratégias mais adequadas. Para isso, trabalha-se principalmente o produto, o preço, o ponto-de-venda e a promoção.

2.6.2 Composto de Marketing

O composto de marketing varejista pode ser tratado por seis áreas de decisão, conhecidas como 6 Ps do marketing varejista, conforme Larry Redinbaugh.

Os 6 Ps do marketing varejista são: produto, preço, ponto-de-venda,

promoção , pessoal e perfil (das lojas). Este autor enfatiza a necessidade de elaborar-se um plano de desenvolvimento pessoal, bem como o de um clima geral da loja, ambos em coerência com os demais elementos do composto mercadológico.

O planejador deve, neste momento, fazer uso das técnicas referentes a compras, preços, distribuição e promoção.

Convém observar que o plano mercadológico deve ser freqüentemente revisado. Uma análise do que foi feito deve ser conduzida com certa periodicidade, para certificar-se da adequação do plano.

2.6.3 Produto

A definição do mercado para um livro deve ser feita em termos de:

- cada leitor potencial conforme o nível de alfabetização;
- cada livreiro que comprará o livro;
- cada distribuidor que estocará o livro para revender aos livreiros;
- compradores institucionais (bibliotecas, governo, etc.);
- consumidores (leitores) que desejam ler o livro, tomando-se por base um título similar já publicado.

A editora deve vender diretamente ao leitor, ou através de livreiros ou distribuidores? Em outras palavras, quem faz parte do mercado da editora?

Qualquer produto de consumo atravessa períodos de lançamento, crescimento, maturidade, saturação e, eventualmente, declínio.

Em cada ponto do ciclo de vida de um livro a editora deve estabelecer as necessidades e expectativas da empresa e adotar ações concretas para atingir os alvos determinados. As decisões devem ser tomadas em relação ao seguinte:

- Número de exemplares em estoque. Quando se deve definir e em quais bases?
- Propaganda – a campanha deve favorecer um crescimento rápido para atingir-se a maturidade.

- Datas de lançamentos – onde e quando deve ser relevante para atingir-se o crescimento mais rápido possível a fim de proporcionar um retorno mais rápido do capital investido.
- Crescimento/maturidade – com que rapidez isso deve ocorrer?
- Pico de venda – como se pode prolongar essa fase antes de ocorrer saturação ou declínio do mercado?
- Reimpressão – em que fase do ciclo de vida e quando? Deve-se promover um novo lançamento ou simplesmente dar continuidade?
- Declínio – qual o limite mínimo de venda após o qual o livro deve ser retirado do catálogo?

Quem estabelece estes parâmetros na empresa e em quais informações se deve basear?

As editoras devem perceber a importância de pensar em termos de marketing sobre a lista de livros em preparação. Os gerentes editoriais tendem a fazer julgamentos baseados em originais individuais, mas editar não é obviamente apenas reunir uma série de boas idéias não relacionadas entre si. Qualquer esperança de causar impacto no mercado deve incluir a lista de livros em preparo. A administração de uma editora deve pensar em termos globais sobre o conjunto de suas publicações e as possibilidades de marketing de seus títulos como um todo.

Por que é necessário preparar a lista de títulos relacionados por assunto?

- em função da especialização editorial;
- em função da especialização de marketing.

Vantagens da especialização:

- economia de escala em termos de propaganda e promoção conjuntas dos títulos relacionados;
- possibilidade de preparar *mailing list*” especializados;
- conquistar uma posição competitiva na área de especialização;
- possibilidade de usar *feedback* anterior para melhorar a posição de mercado;

- desenvolvimento de experiências individuais de vendas e conhecimento de produto no departamento de marketing em um período de tempo.

2.6.4 Preço

Um dos principais objetivos do empresário é fazer lucro. Por meio de um preço adequado é que se pode atingir esse propósito. Portanto, o retorno do investimento em mercadorias é obtido mediante uma política eficiente de preços.

Adicionalmente, os preços são expressivos componentes do composto de marketing para a formação de imagem. Produtos que visam atingir um segmento da população de nível de renda mais alto, por exemplo, podem ter uma política de preços que objetiva criar *status*, geralmente estipulados em níveis mais elevados, coerente com as demais ferramentas do composto.

Além da formação de uma imagem, é possível atingir outros objetivos, como aumento da participação do mercado. Os varejistas preocupam-se com os movimentos da concorrência como em qualquer outro setor competitivo. Essa importante variável, incontrolável, pode ser determinante para a sobrevivência ou crescimento da empresa. Portanto, por meio da política de preços é possível que fatias de mercados sejam aumentadas e outros objetivos sejam atingidos. Trata-se, sem dúvida, de um importante atributo agregado ao produto que, conforme o mercado-alvo visado e o meio ambiente encontrado, é considerado a mais importante ferramenta do marketing.

Para vender ao consumidor, é necessário que haja flexibilidade de preços para acompanhar a variação do mercado local de atuação. Como os varejistas são essencialmente prestadores de serviços, a qualidade e a forma com que desempenham esse papel constitui um fator que permite flexibilidade na formação e decisão de preços.

Os passos para determinação de preços são os seguintes:

- a) determinação dos objetivos de preços.
 - entre os objetivos de preços mais comuns, citam-se retorno de

investimento, fatia de mercado e fluxo de caixa.

b) análise dos segmentos;

- é evidente que uma das primeiras ações que se deve tomar ao se formular preços é considerar o consumidor. Os grupos que constituem os vários segmentos determinam comportamentos de compra diferenciados e há necessidade de analisá-los para direcionar o preço, visando a melhores resultados. Os fatores principais para a análise incluem aspectos como nível de renda, motivação, imagem da loja e conceito de valor.

c) determinação da demanda e custos;

- a demanda deve ser analisada para que se determine o grau de elasticidade, que se refere ao grau de variação nas quantidades vendidas de produtos em decorrência de alterações de preços.

d) análise do preço da concorrência;

- entre as variáveis incontornáveis, uma que tem maior impacto nas decisões de preços varejistas é, sem dúvida, o preço da concorrência. Pelas frequentes alterações que sofrem devido às adaptações dos concorrentes a suas necessidades e objetivos, os preços estão constantemente mudando para manter as vendas em determinados níveis, tornando-se necessário um monitoramento das alterações. É comum a realização de algumas visitas aos concorrentes para saber quais produtos estão sendo vendidos e a que preços e condições.
- outra forma que as lojas estão utilizando a fim de atrair os consumidores é a exclusividade de marcas. Com isso, as empresas conseguem manter a qualidade de produtos, como desejam, a preços mais reduzidos, uma vez que com esse procedimento são eliminados os gastos exagerados com propaganda e outras atividades de marketing, necessários à comercialização em âmbito nacional. Com marcas próprias, as empresas conseguem oferecer ao mercado maior

economia.

- e) determinação da política de preços;
 - há muitas políticas para o estabelecimento de preços em âmbito varejista. As principais são as políticas de:
 1. preço único/negociado;
 2. preço da concorrência;
 3. preços de linha;
 4. *loss-leader* (artigo líder);
 5. redução automática;
 6. preço psicólogo;
 7. preços com estímulos (jogos, brindes, etc.).
- f) seleção do método de determinar preço;
 - os componentes básicos dos preços são, essencialmente, o custo do produto, as despesas dos custos fixos e variáveis (incluem aluguel, salários etc.) e os lucros. É necessário um preço que cubra as principais despesas e que ainda se obtenha lucro. Torna-se importante que o “mark-up” inicial seja suficientemente alto para cobrir despesas.
- g) seleção do preço final com base nas análises anteriores, estabelecendo os níveis de descontos.

2.6.5 Serviços

A imagem de uma loja é formada em grande parte pelo nível de prestação de serviços aos consumidores. Os produtos, muitas vezes, são os mesmos da concorrência. Há casos em que a única forma possível de diferenciação está na qualidade dos serviços prestados. “Uma das definições mais objetivas é de que serviços são atos, ações e desempenho” (RATHMELL, 1966, p.32-36). De acordo com essa definição, considera-se como tal qualquer atividade que seja agregada ou não à venda de um bem. Frequentemente, a venda de serviços pode ser objeto principal de

negociação varejista. No entanto, o que interessa por ora é a análise das atividades varejistas de serviços agregados aos bens.

Determinar serviços faz parte da decisão da estratégia do composto de marketing varejista e deve partir sempre de uma análise da concorrência, para conhecimento do que está sendo oferecido no mercado, e também dos consumidores para identificação e suas reais necessidades. O varejista pode contar com uma variedade de serviços adicionais, como entregas domiciliares, vendas por catálogos, pedidos por telefone, televisão, internet, dão assessorias, prestam informações 24 horas, entre uma série de outras facilidades.

Muitas vezes, porém, o mercado está carente de certos serviços, que os concorrentes, quer por miopia, quer por incapacidade, não estão oferecendo. Uma investigação junto aos consumidores ajudará a determinar as necessidades insatisfeitas.

Em posse destas informações, da concorrência e dos consumidores, os varejistas têm então condições de determinar o serviço ampliado, ou seja, os serviços adicionais que valorizam suas vendas. Além disso, as informações permitem determinar um diferencial, um “plus” que torna a empresa única.

“Adicionalmente, para desenvolver um composto de serviços adequado, devem-se considerar os princípios básicos da prestação de serviços, conforme relacionados abaixo” (KELLEY, 1957, p.477):

1. O melhor serviço que qualquer varejista pode prestar é o desempenho de suas funções básicas com a máxima eficiência.
2. A preferência dos consumidores é influenciada mais pelos serviços prestados do que a mercadoria oferecida para a venda, geralmente encontrada em outras concorrentes.
3. Funcionários eficientes, educados, constituem-se na maior oportunidade para os varejistas obterem vantagens em relação à concorrência.
4. Serviços de consumidores devem ser selecionados cuidadosamente, revistos freqüentemente e aperfeiçoados constantemente.

Alguns fatores são de consideração essencial para a determinação do serviço

ideal. São eles:

- a) ofertas da concorrência;
- b) tamanho da loja;
- c) recursos humanos;
- d) recursos financeiros;
- e) tipo do produto comercializado;
- f) consumidores.

Conforme a quantidade ou qualidade dos serviços prestados, será produzido certo custo adicional. Deve-se partir do princípio que os serviços são importantes na formação de imagem de uma loja e são auxiliares no lucro da empresa. Portanto, trata-se de importante decisão e todo esforço deve ser feito para que não seja apenas um serviço adicional prestado, mas um elemento essencial da imagem e lucro. A relação custo-benefício deve ser analisada em qualquer situação.

Alguns serviços mais importantes:

a) Empacotamento

Imprescindível para muitas lojas que trabalham com mercadorias de menor volume. Pode ser transformado em importante ferramenta promocional, quando se usam sacolas, por exemplo, com a marca impressa, transformando-se cada comprador em propagandista da empresa. Além disso, os próprios vendedores podem fazer os pacotes, reduzindo-se, assim, custos operacionais. Muitas vezes, é necessário considerar empacotamento para presentes. Apesar de acarretar um custo maior, conforme a mercadoria vendida, é um serviço indispensável.

b) Cafezinho, chá, água

Oferecer este tipo de serviço é sempre vantajoso para aqueles varejistas que dispõem de espaço para tal atividade, pois permite manter o cliente no local por mais tempo.

c) Consultas

Oferecer um espaço com mesas para consultas, especialmente no mercado

livreiro, é necessário e recomendável.

d) Entregas

Em algumas atividades especializadas, os serviços de entrega são necessários, como no caso das vendas por telefone, televisão, internet ou mala direta. A entrega, porém, mesmo no varejo lojista é importante. As entregas podem ocorrer de várias formas, variando de entregas com recursos próprios, ou por transportadores (de caminhões a motocicletas) até terceirizando este serviço ou ainda optando pelo serviço dos Correios, que por sua eficiência e seus custos reduzidos, pode ser a forma preferida para muitas entregas.

e) Reclamações e ajustamentos

As reclamações de clientes são inevitáveis e devem receber a devida atenção e atendimento. As reclamações devem ser bem-vindas, pois são uma forma de realimentação de desempenho que o comerciante recebe, podendo corrigir e, conseqüentemente, aperfeiçoar seu trabalho.

f) Crédito

A oferta de crédito é uma necessidade, numa economia em que o poder aquisitivo constantemente se contrai, como ocorre no Brasil. Se não houver facilidade para a venda do produto, muitos compradores deixarão de realizar suas compras, ou irão transferir para outra ocasião. Portanto, de alguma forma devem facilitar para o pagamento, principalmente na venda de produtos de maior valor ou grandes quantidades. Os cartões de crédito (ou *RedeShop*) têm sido amplamente utilizados, podendo ser de um ou de vários bancos (*pool*), instituições, clubes e, em alguns casos, próprios da empresa. Em abril de 1999, a “Folha da Tarde” publicou uma reportagem revelando que o Brasil tem 24 milhões de usuários de cartão de crédito. Para operadores, o número pode dobrar com a recuperação econômica. Por essas razões o varejista deve considerar a venda por cartão de crédito uma importante forma de comercialização.

2.6.6 Venda Pessoal

Como vimos, o marketing varejista tem como base a prestação de serviços. O cliente, ao entrar numa loja, não está apenas atrás de produtos, mas também de bom atendimento, visto que os produtos muitas vezes são encontrados em outros estabelecimentos. Portanto, a prestação de serviços é um benefício passível de diferenciação. Um bom atendimento pode ser determinante para o futuro do lojista.

É importante que o responsável cuide do desempenho de seus funcionários, uma vez que os vendedores são os principais responsáveis pela formação de imagem de um estabelecimento comercial. A imagem que fica é, normalmente, o resultado da interação do cliente com o vendedor. Se o vendedor errar, o cliente poderá se retirar e não voltar mais.

Isso dá ao varejista uma orientação de extrema importância. Nunca deve o vendedor aprender sozinho, no trabalho. O treinamento no local de trabalho é, sem dúvida alguma, de extrema importância, mas desde que seja acompanhado e que não ofereça queda no padrão de qualidade. Portanto, os vendedores não devem ser deixados de lado, a menos que dominem seu ofício devidamente.

A padronização de vendedores requer um cuidado especial e, para se criar o clima desejado, deve-se transmitir a todos os funcionários a filosofia e missão da empresa. O treinamento desempenha um importante papel para o alcance destes objetivos.

2.6.7 Layout

Pode-se definir *layout* como as partes essenciais ou elementos que auxiliam a loja para uma produtividade máxima. “O problema básico é o de arranjar e utilizar o espaço de tal forma que a clientela, mercadoria e funcionários são eficientemente combinados” (GIST, 1968, p.231). Em outras palavras, “*layout* é o arranjo interior da mercadoria das lojas, móveis e equipamentos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mais reduzido para o varejista”. (SPOHN, 1977, p.113)

Um dos objetivos da decisão sobre o *layout* é a simplificação do trabalho. Significa o seguinte:

- a) eliminação das atividades desnecessárias;
- b) combinação de atividades essenciais;
- c) reorganização da seqüência da combinação de atividades;
- d) mudança de móveis e equipamentos;
- e) qualquer combinação das formas anteriores.

Estas são apenas algumas considerações a respeito do *layout*. O interior das lojas deve ter um apelo aos consumidores. O material utilizado deve ser o mais diversificado possível: prateleiras, *racks*, manequins, gôndolas, estantes, elevadores, papel de parede, *banners*, etc. Estes são os componentes de uma instalação varejista.

A iluminação também é outro aspecto digno de consideração. A forma com que as mercadorias são iluminadas afeta seu impacto e cores. Efeitos das luzes dão uma contribuição não só para distribuir o fluxo de tráfego de clientes, como também segurança para os lojistas.

“Varejistas hoje usam luzes flexíveis, ou seja, uma combinação de luzes fluorescentes, uma luz mais básica e incandescente para dar ênfase na mercadoria exposta. Luzes coloridas e luzes com movimento estão ganhando importância no setor. Diferentes luzes são usadas para diferentes efeitos nas mercadorias.”(MASON, p.506)

2.6.8 Vitrinas

A responsabilidade da vitrina é induzir o cliente a entrar na loja. O tempo disponível para isto é muito curto, pois freqüentemente ocorre enquanto os pedestres passam pela frente da loja.

Há dois tipos básicos de vitrinas. As vitrinas promocionais são aquelas que se propõem vender. O enfoque básico é em alguma mercadoria especial, condição de preço ou outro atrativo aos consumidores. Existem as vitrines institucionais, que enfocam alguma situação do meio ambiente ou evento especial. Geralmente, as

vitruinas institucionais não promovem a mercadoria da loja e não são comerciais em sua natureza.

Há vitruinas fechadas e vazadas. As vitruinas fechadas têm um fundo e geralmente criam mais espaço para afixar as mercadorias em amostra. As vitruinas abertas, vazadas, têm a loja como pano de fundo, dando ao cliente uma visão geral do estabelecimento antes de entrar.

Quanto maior a frequência com que forem trocadas as vitruinas, melhor será. As vitruinas podem ser classificadas quanto à montagem em cheias ou espaçadas. No caso de vitruinas cheias, várias mercadorias são colocadas em exposição. Por outro lado, vitruinas espaçadas têm uma concentração principal no produto que está sendo promovido e dão margem para uma estética melhor.

Outra recomendação importante é que haja um tema. A mercadoria que está sendo promovida deve deixar clara a situação para os transeuntes.

Luzes também são importantes. Como iluminação de um palco, deve-se ter cuidado para que o efeito das luzes seja o melhor possível. É importante considerar também que as vitruinas devem ser mantidas em boa conservação. Manter a mercadoria em exposição em boas condições é uma necessidade.

“Como recomendação final, devem-se usar alguns princípios que ajudam na entrada das lojas. Estes são principalmente”: (GILLESPIE, 1970, p.351)

- a) novidade: os clientes gostam do diferente, do novo;
- b) reconhecimento: familiariza e chama a atenção. Repetir anúncios de revistas e jornais em cartazes é uma forma de criar familiaridade;
- c) história: contar uma história atrai a atenção pela curiosidade que desperta;
- d) atualização: temas atuais e recentes permitem melhor trabalho de captação de atenção. Eventos correntes são positivos.
- e) estética: a beleza e a harmonia das formas chamam a atenção.

2.6.9 Promoções de Vendas

“Promoção de vendas é qualquer atividade que atraia consumidores, resultando em vendas lucrativas, gerando fluxo de clientes e formando boa imagem para a loja”. (GILLESPIE, 1970, p. 316)

Existem lojas que são conhecidas como promocionais e que se baseiam em promoções freqüentes. A imagem a ser projetada determina o tipo promocional a ser utilizado.

Os principais objetivos de uma promoção podem ser citados como os seguintes:

- a) formar uma personalidade clara;
- b) gerar fluxo de clientes;
- c) refletir a mercadoria comercializada pela loja;
- d) aumentar o lucro bruto.

Com esses objetivos, as promoções devem ser formadas a partir de uma constatação dos produtos mais necessários para a clientela em diferentes épocas. A importância dos eventos e as datas certas devem ser adaptadas a cada caso específico, dependendo do ramo de atuação do varejista.

Para promoção, alguns tipos têm sido mais utilizados no setor varejista. São eles:

- a) amostragem: dirigido à venda de produtos que devem ser experimentados, testados ou consultados antes de sua decisão de compra;
- b) brindes: geralmente são itens de baixo valor distribuídos aos consumidores que promovem a marca. Incluem-se blocos de anotações, agendas, canetas, chaveiros, isqueiros, etc. Em princípio, quanto mais duradouro for o brinde, melhor para a empresa, pois o período de exposição da marca é maior. Uma agenda, por exemplo, é utilizada durante o ano inteiro e portanto é uma forma permanente de lembrança aos consumidores, como também é um brinde possível de ser exposto. Muitas pessoas além do usuário podem ver a marca da empresa, principalmente se estiver sobre a mesa.

- c) prêmios: neste tipo de promoção estão incluídas premiações do tipo “achou-ganhou”, concursos, etc.;
- d) promoções dirigidas à comunidade: quando os varejistas colocam à disposição algum espaço de loja para reuniões e convenções , ou mesmo para outro evento, como tarde ou noite de autógrafos. É um serviço à comunidade local que contribui para a formação de uma imagem favorável e pode consistir no patrocínio de atividades específicas;
- e) datas especiais: é bem amplo o leque de oportunidades para esta alternativa promocional. Podem ser eventos conforme o mês em andamento: festas especiais, como aniversários, inaugurações, etc. Podem-se promover semanas dedicadas a algum país, ou atividade, quando então os produtos desta origem são promovidos;
- f) *shows* e desfiles: apresentações de novas linhas ou produtos.
- g) programas educacionais: neste caso são desenvolvidos alguns programas especiais, visando ao desenvolvimento cultural.
- h) diversos: concursos podem ser realizados para divulgação institucional bem como o patrocínio de clubes de futebol, eventos culturais, doações etc. Conforme foi mencionado, no âmbito de promoção de vendas não há limites para a diversificação.

O planejamento promocional deve ser elaborado não mais tarde que um mês antes do período promocional se iniciar. “Para as promoções existem praticamente três períodos: antes da estação, durante a estação e pós-estação”. (SHAFER, p.141)

O período que antecede a estação é aquele em que estão sendo realizadas compras pelos consumidores e, portanto, a promoção deve visar à formação de uma imagem favorável, quanto ao sortimento das mercadorias, qualidade dos produtos, preços atrativos, desenvolvimento de marcas, entre outros.

Durante a estação, o objetivo da promoção é obter reação imediata do consumidor e gerar o máximo de tráfego de clientes.

Após a estação, a promoção com descontos e condições especiais é

recomendada. Por ser época fora de estação, os consumidores geralmente procuram por descontos especiais e condições diferenciadas.

2.6.10 Relações Públicas

Juntamente com a atividade de promoções, há necessidade de se desenvolver um bom programa de Relações Públicas. RP é considerado como “fazer aquilo que é certo para o maior número de pessoas envolvidas”. (GILLESPIE, p. 368)

As vantagens são muitas. Formando uma boa imagem e mantendo-a, o varejista consegue atrair bons relacionamentos, seja com funcionários, fornecedores ou clientes. Como a área de comércio varejista é de certo modo restrita, o enfoque da atividade deve ser nesta região, apesar de que todo o mercado atual ou visado deve ser alvo de um programa de Relações Públicas.

Há possibilidade de desenvolver várias atividades com este objetivo. Algumas delas atraem clientes e desenvolvem imagens favoráveis, como a publicidade gratuita. O varejista pode escrever artigos para jornais de bairro, solicitar reportagens para suas atividades, por meio de assessorias de imprensa, entre outras formas de divulgação. Inclui-se qualquer atividade paralela de apoio como, por exemplo, a propaganda institucional. Programas educacionais, melhoramentos como a manutenção da praça, serviços especiais, como ceder auditórios ou espaços para realizações locais de eventos, além de técnicas de relacionamento como um simples “obrigado pela preferência”, “volte sempre” etc. fazem parte de um conjunto de atividades que edificam imagens favoráveis ao lojista.

2.6.11 Propaganda

Propaganda é um dos mais importantes meios de comunicação do composto promocional. Trata-se de uma comunicação indireta, por intermédio de mídias diversas com patrocinador identificado.

A propaganda como meio promocional apresenta vantagens de atingir um

número determinado de consumidores de acordo com as características e os objetivos visados pela organização. Quando a mídia escolhida é massificável, o custo por indivíduo atingido é reduzido em virtude da possibilidade de alocar as despesas entre vários clientes atingidos. No entanto, a propaganda não conta com a vantagem da comunicação direta, de imediato *feedback*, como a venda pessoal, por exemplo. Neste caso, a medição do retorno ocorre de várias formas como análise de vendas, pesquisa de *recall* etc. Mesmo assim é uma ferramenta promocional de muita influência, pois, conforme o dito popular, a propaganda é a “alma do negócio”. Como tal, o varejista deve sempre procurar incluí-la em seu composto. Vários são os objetivos possíveis.

Os objetivos principais de propaganda incluem:

- a) geração de fluxos de clientes: muitas campanhas objetivam ampliar a demanda dos consumidores para visitas à loja. Evidentemente, para estes casos o estoque deve ser previsto para atender à demanda esperada;
- b) venda de produtos: o enfoque publicitário pode ser direcionado à venda direta de produtos: nestes casos, é possível fazer promoções como a venda de produtos selecionados, promoções especiais, etc.;
- c) imagem da loja: a propaganda institucional visa à divulgação de uma imagem positiva, institucional, de modo a divulgar a empresa de forma indireta, tornando sua imagem simpática para a comunidade;
- d) retenção de imagem: também pode ser usada como uma lembrança constante dos negócios. Uma vez estabelecidos os objetivos, deve-se escolher um método para determinar a verba a ser destinada à propaganda.

Determina-se a verba de propaganda de várias formas. Entre elas destacam-se: percentagem de vendas, unidades de vendas e plano de marketing.

A verba determinada por um plano de marketing é aquela indicada a partir das necessidades do programa mercadológico para atingir certos objetivos. Em vez de ter como base as vendas em moedas ou unidades, a adaptação é coerente com o planejamento, refletindo assim uma realidade maior e enfatizando o verdadeiro papel

da propaganda como geradora de vendas e não como uma decorrência delas.

Entre os vários tipos de propaganda, são de importância para o varejista a propaganda promocional e institucional e a cooperativa.

A propaganda promocional visa à venda direta. O enfoque principal é nos produtos comercializados pela empresa, e um determinado retorno é esperado. O enfoque pode ser nos preços, em novas coleções, novos estilos etc.

A propaganda institucional não visa à venda direta, mas à promoção de imagem da empresa ou de um de seus produtos. Evidentemente, o objetivo é o de realizar vendas futuras, fazendo o cliente lembrar-se da empresa quando necessitar dos produtos do tipo comercializado pelo anunciante.

É possível anunciar em diferentes meios de comunicação que fazem parte do âmbito publicitário. O varejista anuncia em guias de compras, televisão, revistas, jornais, rádio, *outdoors*, mala direta, etc.

De todos os meios de comunicação mencionados, um dos mais utilizados pelo varejista é o jornal, que todo tipo de varejista tem acesso, seja ele pequeno, médio ou grande. Em virtude de sua flexibilidade, ajusta-se aos objetivos de vendas sazonais e permite súbitas alterações em decorrência das modificações do meio ambiente.

Para maior eficiência em promoções, o varejista deve, a não ser em casos especiais em que tenha experiência, contar com o apoio profissional da área. O setor conta com excelentes profissionais, muitos especializados na propaganda varejista e que podem colaborar com sua experiência e conhecimento na elaboração de campanhas eficazes.

2.7 DETERMINAÇÃO DE ORÇAMENTOS

O orçamento auxilia na determinação das verbas de marketing. Trata-se do plano de marketing traduzido em números. As empresas diversificam muito essa forma de apresentação orçamentária.

2.8 PROJEÇÃO DE VENDAS E LUCROS

Os investimentos justificam-se de proporcionarem retorno desejado. É muito comum empresas varejistas, em épocas de dificuldades, em vez de investirem em estoques ou marketing, investirem em instrumentos financeiros de maior retorno, principalmente em épocas de retração nas vendas. Portanto, o investimento em estoques e no plano deve ter retorno financeiro. Os resultados devem ser analisados para que se façam necessárias correções e adaptações. Comparações e adequações das atividades ao ambiente analisado são recomendadas. Os resultados de determinada campanha devem ser comparados com o de outras.

Convém relembrar que o plano de marketing para o varejo irá variar de acordo com o tamanho da loja, em termos de sofisticação. Convém enfatizar que é interessante que se procure fazer um plano escrito, obedecendo-se a certa metodologia. Os benefícios do planejamento aparecerão com o tempo. Adaptações freqüentes para fazer frente às constantes mudanças do ambiente brasileiro são necessárias para manter o plano com validade e eficiência. O planejamento formal é uma atividade recomendada para qualquer nível de varejo. No entanto, muita gente superestima os resultados do planejamento. Deve-se lembrar que o plano serve para reduzir os riscos, não eliminá-los.

2.9 CONCLUSÃO

A revisão bibliográfica foi baseada em livros conforme orientação, consultas diversas e outros trabalhos sobre o assunto.

Procurou-se uma abordagem bastante prática do assunto, ressaltando os principais pontos dos vários enfoques necessários à confecção de um plano de marketing genérico, porém facilmente adaptável ao nosso objeto de estudo, que será do ramo de mercado livreiro.

O principal livro utilizado foi “Marketing de Varejo”, que por ser justamente focado ao varejo trouxe mais facilidade de interpretação e adaptação ao objeto de

estudo deste trabalho.

Não procurou-se nesta revisão detalhar a estrutura de um plano de marketing, mas revisar todos os pontos importantes conceituais e práticos necessários ao entendimento para sua confecção.

Esta revisão nos foi de vital importância para bem elaborar a proposta do projeto de implantação da livraria da UFPR, que a seguir será exposto.

3 PLANEJAMENTO DE MARKETING

3.1 ANÁLISE AMBIENTAL

3.1.1 Análise do Ambiente Externo:

a) Forças competitivas

A livraria da Universidade Federal do Paraná comercializa livros de fundamentação científica, visando atender às necessidades de acadêmicos e professores, editados exclusivamente pela Editora da UFPR ou outras editoras universitárias do país. Sendo assim, a concorrência apresenta obras similares, de diversos autores e editoras comerciais.

Os principais concorrentes são as livrarias especializadas em obras universitárias, as quais possuem uma gama muito grande de títulos, pois comercializam com praticamente todas as editoras comerciais existentes, compram em grande quantidade e operam com preços reduzidos.

Existe grande concentração de livrarias especializadas na região da Praça Santos Andrade, haja vista a grande circulação de alunos da Universidade Federal, que são a maior parte do mercado-alvo, e potenciais consumidores/compradores.

Os grandes concorrentes (Livraria Chain, Livraria Curitiba) possuem grande poder econômico, apresentando estabilidade no mercado, e apresentam forte capacidade de marketing, oferecendo produtos de qualidade, distribuição eficiente, promoções atrativas e preços quase imbatíveis.

A Livraria da UFPR ainda não faz concorrência direta com outras livrarias, devido a não oferecer títulos de Editoras comerciais.. É de se esperar que se a livraria da UFPR mudar sua estratégia de marketing, consiga ter para si uma fatia do mercado das outras, pois a marca UFPR, devidamente agregada aos produtos, podem superar os concorrentes.

Por outro lado, a grandeza de nossos concorrentes os torna frios e impessoais.

b) Forças econômicas

As condições econômicas de nosso país são desfavoráveis a qualquer tipo de comércio que não seja os que atendam às necessidades básicas da população. A classe estudantil universitária, que é a grande fatia de nosso mercado-alvo não possui grande capacidade de compra, restringindo-se apenas às aquisições impostas. Já os professores são consumidores mais assíduos, e servem como difusores e incentivadores de nosso produto.

Para atrair os consumidores, é necessário que a livraria ofereça opções de pagamento que se ajustem a cada consumidor, trabalhando com diversas linhas de crédito.

c) Forças políticas

Os últimos governos têm incentivado a cultura, e o quadro apresentado atualmente é otimista com relação a incentivos ao ensino superior, favorecendo desta maneira as publicações e o comércio de livros científicos universitários.

d) Forças legais e regulamentadoras

Todas as editoras sabem que é seu dever proteger os direitos autorais dos livros a elas confiados, atendendo aos interesses de seus autores e assegurando que eles não serão reproduzidos por outros de qualquer forma sem que haja permissão expressa. Isto está de acordo com leis internacionais que regulam o assunto.

e) Forças tecnológicas

Estamos vivendo a era da internet, este poderoso instrumento de comunicação alcança todas as áreas sociais, econômicas, políticas, culturais e de entretenimento, e assim como ela pode ser uma vilã, no sentido de substituir, em muitos casos, as compras de livros para pesquisas, estudos ou consultas, ela pode também ser um importante aliado, tornando nossas atividades de marketing mais eficientes e eficazes, desde que corretamente utilizada.

Hoje em dia já temos a interação do livro tradicional com o livro eletrônico,

e mesmo a associação entre ambos, como por exemplo as “Normas Técnicas para Elaboração de Trabalhos Científicos”, editados pela Editora da UFPR.

f) Forças socioculturais

Com a crescente competitividade do mercado de trabalho, o profissional está em constante aprimoramento, e cada vez mais exigido em sua formação curricular. Desta forma, abre-se o horizonte para o mercado livreiro de formação universitária e especialização, aumentando a procura, e ao mesmo tempo diversificando a oferta. Dentro desta mesma linha, existe a necessidade de capacitação cada vez maior de nossos funcionários, para bem atender a este exigente público consumidor.

f) Ameaças e oportunidades

QUADRO 1 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: ECONÔMICA E SOCIAL

TENDÊNCIA OBSERVADA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Globalização	<ul style="list-style-type: none"> • Acesso a novas tecnologias, como a internet, a impressão eletrônica 	<ul style="list-style-type: none"> • Desestruturação da economia e do mercado tradicional. • aumento da concorrência com o ingresso de novos e grandes concorrentes. • Elevado custo das novas tecnologias.
2. Mudança de perfil do investidor no mercado livreiro.	<ul style="list-style-type: none"> • Redefinir as estratégias de captação de recursos privados. • Ampliar a abrangência das publicações, cada vez mais em nível nacional e internacional e cada vez menos regional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desinteresse do novo investidor com a produção nacional. • Introdução de livros estrangeiros traduzidos.
3. Diminuição do investimento estatal na educação, na proporção da sua demanda (Restrição orçamentária).	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de ampliar parcerias com outras instituições públicas e com o setor privado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Redução dos recursos públicos
4. Instabilidade econômica	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver estratégias diferenciadas de produção e comercialização. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade para encontrar novos investimentos. • Crise no mercado livreiro, com aumento da inadimplência e de falências.
5. Crescimento da exclusão social (desemprego)	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de trabalhar com preços mais acessíveis e produtos diferenciados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Queda nas vendas.
6. Aumento da população urbana e da demanda descontrolada pelo ensino superior	<ul style="list-style-type: none"> • Ampliação da demanda por livros universitários. 	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das editoras universitárias, principalmente as privadas... • Pressão para a queda da qualidade do livro.
7. Queda do nível de renda da classe média brasileira, potencial consumidora de livros.	<ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de trabalhar com produtos mais acessíveis e diferenciados. • Procurar atrativos diferenciados para venda. • Desenvolvimento de novos instrumentos de atuação no mercado, tais como feiras, internet, fortalecimento de entidades ligadas ao livro, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Queda nas vendas.
8. Imagem de Curitiba como cidade de	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades para novos negócios, 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de recursos para novos

elevado nível cultural e de negócios.	agregando valores aos produtos. • Aumento no número de livrarias.	investimentos. • Falta de elementos para percepção mais objetiva desse mercado.
9. Mercado (de trabalho e de consumo) como regulador.	• Desenvolvimento de novos produtos.	• Diminuição do estudo em textos clássicos e aprofundados.
10. Desenvolvimento das ONG's	• Possibilidades de novas parcerias.	

QUADRO 2 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: TECNOLÓGICA

TENDÊNCIA OBSERVADA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Rápida introdução de novas tecnologias, como impressão eletrônica, internet, etc.	• Redução de custos na produção final. • Novas oportunidades de produção e divulgação do conhecimento.	• Alto custo com investimento inicial. • Concorrência da mídia eletrônica com o livro.
2. Aumento da terceirização	• Queda nos custos.	• Dificuldade na manutenção da qualidade.
3. Desemprego tecnológico	• Surgimento de novas profissões. • Demanda por qualificação	• Queda no nível da renda. • Falta de elementos para acompanhar a tendência.

QUADRO 3 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES - DIMENSÃO: AMBIENTE POLÍTICO E LEGAL

TENDÊNCIA OBSERVADA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Autonomia universitária	• Necessidade de captar recursos no mercado, visando a auto-suficiência financeira.	• Diminuição da responsabilidade do Estado com a educação pública. • Escassez de recursos.
2. Sistema político instável		• Dificuldade no planejamento de médio e longo prazo.
3. Desestatização	• Necessidade de captar recursos no mercado, visando a auto-suficiência financeira.	
4. Baixa conscientização política da população.		• Desinteresse na formação de uma cultura sólida, base no desenvolvimento da cidadania.
5. Dificuldade na contratação de funcionários via UFPR.		• Contratação no setor privado, via FUNPAR e com recursos próprios.
6. Criação de fundações universitárias.	• Aumento da capacidade de captação de recursos.	• Necessidade de atuar de acordo com a lógica do mercado.
7. Greve	• Conquista de melhorias nas condições de trabalho.	• Interrupção e queda nas vendas.
8. Leis de incentivo à cultura.	• Novas formas de captação de recursos.	• Despreparo técnico e falta de infraestrutura para atuar na captação de recursos.
9. Democratização do país.	• Desenvolvimento de estudos sobre novas formas de atuação democrática, tais como ouvidoria, meio ambiente, defesa do consumidor, etc.	• Necessidade de manter-se atualizado e responder com eficiência às novas demandas sociais.

QUADRO 4 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: CULTURAL

TENDÊNCIA OBSERVADA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Mudança do perfil cultural e ideológico da sociedade brasileira e, em especial, da comunidade universitária.	• Novas oportunidades trazidas pela renovação, em especial no quadro de professores/pesquisadores.	• Falta de elementos para percepção objetiva dessas mudanças.
2. Redefinição da identidade cultural brasileira.	• Demanda por novos estudos. • Novos hábitos de consumo.	• Dificuldade em perceber os fatores de permanência. • Alto custo para se acompanhar as demandas em constantes mudanças.

QUADRO 5 – AMEAÇAS E OPORTUNIDADES – DIMENSÃO: DEMOGRÁFICA

TENDÊNCIA OBSERVADA	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
1. Aumento da expectativa de vida	• Aumento do número de jovens no	• Necessidade de acompanhar.

	mercado.	
2. Interiorização e descentralização do sistema universitário.	• Novas oportunidades de mercado.	• Falta de estrutura de comercialização.

3.1.2 Análise do Ambiente do Consumidor

Os consumidores de nossos produtos constituem-se basicamente de alunos e professores dos cursos de graduação e especialização de Universidades e Faculdades de todo o país, em especial dos grandes centros universitários.

Muitos compradores são influenciados pelos seus professores, os quais indicam as obras a serem utilizadas no curso, e muitos são levados a comprar pela própria curiosidade ou interesse em completar seus conhecimentos teóricos, principalmente os professores.

Este mercado consumidor costuma ser cauteloso quanto às compras, haja vista a constante necessidade de adquirir novos títulos, não podendo adquirir o que realmente não lhe seja útil.

Se os consumidores tiverem oportunidade de escolha procurarão a combinação de melhor preço/atendimento/localização, destacando-se aí a grande importância de um marketing eficiente e eficaz.

Os consumidores normalmente compram por necessidade, mas os eventos promocionais são importantes para atrair potenciais compradores, e seduzí-los com material de qualidade, bom atendimento e preços atraentes com opções alternativas de pagamento. Com esta combinação de fatores, o consumidor acaba adquirindo mais do que o realmente necessário, ou toma a decisão de compra quando em dúvida.

O produto comercializado pela livraria da UFPR consiste basicamente em obras editadas pela editora da UFPR ou outras editoras universitárias que mantêm convênio com a Editora da UFPR, cujos autores, em sua maioria, são professores destas universidades. As obras são de cunho científico, e especialmente selecionadas

para atender às necessidades de alunos e professores acadêmicos, com a vantagem de ser de publicação e comercialização exclusivas.

O produto dos principais concorrentes são editados pelas diversas editoras comerciais existentes no mercado, e trazem títulos e autores consagrados, pois seus investimentos em direitos autorais e estratégias de marketing são altíssimos, sendo portanto mais procurados pelos consumidores que o nosso produto. Além destas vantagens, os concorrentes oferecem preços competitivos, e melhores opções de pagamento.

3.1.3 Análise do Ambiente Interno

Atualmente nossas metas e objetivos de marketing são aumentar a participação de mercado, melhorar a imagem da empresa, atingir a auto-suficiência financeira, atender a demanda do mercado, profissionalizar os funcionários e aumentar o grau de satisfação dos funcionários.

3.1.3.1-Pontos fortes

a) Recursos Humanos

- Livraria - persistência, dadas as condições;
- Departamento Comercial – tendência a melhorar esforço para vencer as dificuldades;
- Administração – empenho para fazer crescer e organizar;
- Produção – empenho, esforço e persistência ;
- Bom ambiente de trabalho;
- Entrosamento, dedicação, responsabilidade, criatividade, entusiasmo, envolvimento e capacitação profissional.

b) Recursos Financeiros

- Apoio estatal como fornecedor de recursos;
- Orçamento financeiro;

- Há uma política de captação de recursos sendo implementada, embora mínima;
- Eventos;
- Arrecadação própria;
- Autonomia parcial com relação à administração de recursos;
- Isenção de impostos;
- Estabelecimento de controle de caixa para aplicação de recursos;
- Parcerias – as empresas querem ter seus nomes relacionados à Universidade.

c) Recursos Tecnológicos

- Melhoria no setor de produção;
- Estrutura mínima;
- A UFPR possui grandes profissionais na área tecnológica.

d) Imagem

- A credibilidade (a livraria está voltada para a venda de obras de valor científico e não comercial);
- A qualidade dos produtos ofertados;
- Marca UFPR;
- Aumento na divulgação;
- Aumento de parcerias;
- Entrada em eventos dentro e fora do estado.

e) Instalações

- Ótimo espaço;
- *Layout* atraente e funcional;
- Boa disposição dos produtos.

3.1.3.2 - Pontos fracos

a) Recursos Humanos

- Oferecer os lançamentos e/ou similares;
- Atendimento – oferecer e demonstrar mais;
- Falta de pessoal, treinamento, organização, controle em geral, comunicação interna das informações essenciais;
- Falta de dinamismo, persistência e direcionamento;
- Falta de treinamento e condições materiais, o que prejudica o desempenho;
- A filosofia do grupo é mais compatível a um órgão público que privado;
- Baixo rendimento;
- Comunicação precária e informal, quando existente;
- Falta de planejamento;
- Pessoal mal remunerado;
- Falha na distribuição de tarefas – competências distintas;
- Não há definição/certeza nas mudanças, gerando resistências maiores que as normais.

b) Recursos Financeiros

- Deficiência na captação de recursos;
- Não possuir autonomia total;
- Verbas insuficientes;
- Baixo aporte de recursos governamentais;
- Os recursos gerados pela comercialização não são controlados;
- Os recursos são insuficientes para se investir em marketing (ampliar a comercialização) e recursos humanos;
- Custo elevado dos produtos;
- Carência de política de distribuição e comercialização;
- A imagem da UFPR é subproveitada, não é explorada como poderia ser;
- Desperdício de recursos.

c) Recursos Tecnológicos

- Sistema ineficiente de gerenciamento;
- Falta de software/equipamentos;
- Falta de manutenção e atualização dos equipamentos;
- Equipamentos ultrapassados;
- Profissionais desatualizados;
- Falta de acesso às novas tecnologias.

d) Imagem

- Se são publicadas apenas obras não-comerciais, não haverá autonomia/auto-suficiência financeira;
- A comunidade acadêmica (alunos e professores) não sabem da existência da livraria e da editora;
- Não existe marketing;
- Não há divulgação interna e externa;
- Falta reconhecimento;
- Layout de trabalho;
- Falta exploração e aceitação da logomarca;
- Não há valor agregado;
- Falta agressividade;
- Qualidade no atendimento.

e) Instalações

- Não é caracterizada como livraria, é confundida como editora, biblioteca, entrada do prédio;
- Não é acolhedora (fria);
- Escondida;
- Aparência externa não é o visual de uma livraria;
- Ausência de um plano de crescimento;
- Instalações sem isolamento térmico, falta de infra-estrutura (banheiro).

3.2 MISSÃO DA EMPRESA

A Livraria da Universidade Federal do Paraná tem por missão precípua divulgar a produção científica, filosófica e cultural, estimulando a geração de novos conhecimentos, bem como ofertar à comunidade acadêmica e profissional informação em diversos formatos, contribuindo com o processo de formação da cidadania da sociedade brasileira.

3.3 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS

3.3.1 Estratégia de Localização

Esta é a meta mais importante deste estudo de implantação, haja vista a grande importância da localização para o comércio varejista.

Como já foi visto anteriormente, a livraria central da UFPR encontra-se hoje localizada no prédio histórico da UFPR, sito à rua Presidente Faria., em um espaço de aproximadamente 80m², que foi especialmente reformado para receber as instalações da livraria, mas que encontra diversos pontos negativos, como veremos a seguir:

- A região em que a livraria encontra-se situada é uma das que apresenta maior índice de criminalidade da capital (região situada no polígono entre as ruas Presidente Faria, Bufren, Tibagi e XV de Novembro), com grande concentração de desocupados, punguistas, prostitutas e mendigos;
- No prédio em que a livraria encontra-se instalada funciona apenas o curso de Direito, sendo que as portas de entrada dos alunos estão situadas nas outras ruas laterais;
- Trata-se de um prédio antigo, histórico e não pode ter suas fachadas alteradas, sendo impossível a identificação externa da livraria;
- Pouco trânsito de pedestres pela Presidente Faria, haja vista que o eixo principal está localizado na Rua XV de Novembro;

- A infra-estrutura apresenta deficiências, como a falta de banheiro, climatização e copa, vestiário, entre outros.

Tendo em vista todos estes problemas descritos, chegamos à conclusão que a livraria central está mau localizada, devendo portanto ser realocada para outro ponto. Após várias análises chegamos à conclusão que o ideal para a livraria seria projetar novas instalações, na Rua XV de Novembro, esquina com a Rua Gen. Carneiro, no térreo do prédio Dom Pedro II, na Reitoria, onde existe um espaço ocioso, sem construção, com aproximadamente 300m², dotado de pilastras de sustentação, que com um projeto arquitetônico apropriado seriam ideais para seu funcionamento (fotografias 1,2,3 e 4).

FOTOGRAFIA 1 – REITORIA – PRÉDIO DOM PEDRO II, NA ESQUINA DAS RUAS XV DE NOVEMBRO COM GEN. CARNEIRO,



FOTOGRAFIA 2 – VISÃO FRONTAL DA ÁREA – RUA XV DE NOVEMBRO



FOTOGRAFIA 3 – VISÃO LATERAL, COM RUA XV DE NOVEMBRO AO FUNDO



FOTOGRAFIA 4 – VISÃO LATERAL, COM RUA GEN. CARNEIRO AO FUNDO



Abaixo relacionamos algumas vantagens do ponto a ser otimizado:

- Excelente localização, em uma esquina de grande fluxo de pessoas;
- Instalações que serão especialmente construídas para abrigar a livraria;
- No prédio da Reitoria funcionam diversos cursos, além de ser um local freqüentado por toda classe de alunos e professores universitários;
- Proximidade com o maior concorrente, o que de certo modo poderá nos render uma fatia de seus clientes;
- Maior facilidade para o estacionamento de veículos, inclusive com possibilidade de convênio com estacionamento próximo;
- Fácil identificação da livraria, inclusive com vitrines de exposição;
- Possibilidade de desenvolver um *layout* moderno, aconchegante e funcional, criando incentivo de compra aos potenciais ou eventuais

consumidores;

- Ambiente que propiciará maior conforto e incentivo aos funcionários.
- Maior capacidade de exposição de títulos e materiais diversificados de interesse do público-alvo;
- Grande fluxo de pedestres.

3.3.2 Composto de Marketing

O composto de marketing varejista pode ser tratado por seis áreas de decisão, que são o produto, preço, ponto-de-venda, promoção, pessoal e perfil, que serão expostos a seguir:

3.3.2.1 - Produto

A livraria deverá trabalhar com o intuito de atender principalmente os seguintes mercados-alvo:

- a) cada leitor potencial (acadêmicos e professores);
- b) os principais livreiros, que comprarão os títulos da Editora da UFPR, porém não poderão executar preços menores que o da livraria;
- c) compradores institucionais (bibliotecas, governos, etc);
- d) outras Universidades de todo país;
- e) alunos e professores das demais Universidades e Faculdades de Curitiba.
- f) Universidades do Mercosul.

Destaque-se que a Editora da UFPR já comercializa algumas obras com grandes livreiros, porém alguns títulos são exclusivos da Livraria da UFPR, como por exemplo as Normas para Apresentação de Documentos Científicos, agendas institucionais, entre outros, que compõem o carro-chefe das vendas da livraria, atraindo alunos e professores de todas instituições de ensino da capital.

A Editora deverá estruturar-se de modo a acompanhar e detectar cada ciclo de vida dos livros (lançamento, crescimento, maturidade, saturação e declínio), de

forma que mantenha os estoques necessários a cada obra de acordo com seu estágio no ciclo, bem como promovendo os títulos certos na hora certa, e retirando ou atualizando os títulos em saturação ou declínio. Os lançamentos deverão ter maior propaganda de divulgação, para que alcancem rapidamente a maturidade.

Através dos relatórios de venda da livraria a editora deverá suprir os estoques, bem como preparar-se para atender aos pedidos da livraria e de seus demais compradores, e também tomar as decisões quanto reimpressão, relançamento ou retirada do catálogo.

Para que a nova livraria central de o retorno almejado é fundamental que a Editora se estruture também em termos de marketing sobre a lista de livros em preparação, relacionando-os em função da especialização editorial e em função da especialização de marketing, de forma a proporcionar economia em termos de propaganda e promoção conjuntas dos títulos relacionados, e conquistar uma posição competitiva na área de especialização.

É importantíssimo que o *site* da livraria e da Editora estejam sempre atualizados, pois a Internet está cada vez mais constituindo-se na principal ferramenta de colocação do nosso produto em outros mercados.

O Departamento de Comercialização da editora deverá suprir a livraria também com obras universitárias publicadas por outras editoras universitárias do país ou mesmo do Mercosul, e deverá avaliar a importante necessidade de comercializar obras universitárias publicadas por editoras comerciais, desde que consiga manter preços compatíveis com a concorrência.

Com a finalidade de atrair e conquistar novos consumidores, a livraria deverá comercializar produtos diversos de interesse na formação e especialização acadêmica, como DVD's, CD's, e fitas VHS, e também outros materiais institucionais da UFPR, como camisetas, bonés, canetas, botons, chaveiros, etc.

3.3.2.2 - Preço

Um dos principais objetivos da nova livraria central é fazer lucro. Por meio de um preço adequado é que se pode atingir esse propósito. Outros objetivos que se alcançam com a estratégia de preços é o aumento da participação no mercado, e a formação de imagem. Trata-se, portanto, de um importante atributo agregado ao produto que, conforme o mercado-alvo visado e o meio ambiente encontrado, é considerado a mais importante ferramenta do marketing.

Para determinar os preços que serão aplicados, deverão ser seguidos os seguintes passos:

a) Determinação dos objetivos de preço

- Retorno de investimento – a implantação da nova livraria gerará custos elevados, e os investimentos deverão resultar em retorno de investimento, entre outros através da estratégia de preço.
- Fatia de mercado – principalmente na época da inauguração da nova livraria, os preços deverão ser especialmente atrativos, visando obter uma fatia do mercado dos concorrentes;
- Criar interesse pelo produto;
- Dar valor ao produto – obras de exclusividade devem agregar valor ao produto;
- Crescimento.
- Fluxo de caixa – a política de preços pode determinar reduções ou aumentos, conforme o caso, a fim de gerar caixa para saldar obrigações.

b) Análise dos segmentos

- Nível de renda: o público-alvo da livraria é constituído em sua maior parte de alunos, e sendo assim, os preços deverão ser compatíveis com o parco poder aquisitivo desta classe, que sempre estará à procura de preços mais acessíveis;
- Motivação: os administradores da Editora deverão criar alternativas de pagamento que motivem a compra, além de descontos e brindes;

- Imagem da loja: a imagem que deve ser passada pela livraria é de um ambiente de alto nível, em termos de estrutura, atendimento e produtos, porém com uma política de preços que se adaptem ao nível aquisitivo dos consumidores;
- Conceito de valor: dependendo do produto, do material utilizado, das técnicas de impressão utilizados, o consumidor estará pronto a pagar um pouco mais.

c) Determinação de demanda e custos

- através de estatísticas e relatórios de vendas, a Editora deverá realizar estudo sobre a elasticidade da demanda dos seus principais produtos, ou seja, a relação entre preço e quantidade vendida, a fim de buscar o melhor faturamento;
- é indispensável conhecer o custo de produção para se chegar ao preço final. Para isso, é necessário conhecer os custos fixos e variáveis, para se chegar a um ponto de equilíbrio, que é a determinação da quantidade do produto que deve ser vendida por certo preço para igualar os custos totais.

d) Análise do preço da concorrência

- para os produtos editados pela Editora da UFPR, os preços da livraria deverão ser sempre menores que os praticados pela concorrência;
- para os produtos publicados pelas editoras comerciais, a livraria deverá tentar aproximar ao máximo os preços dos concorrentes, criando estímulos à compra, como condições de pagamento ou ofertas de brindes, além da personalização do atendimento.

e) Determinação da política de preços

- algumas políticas de preços deverão ser adotadas, como a análise do preço da concorrência, o desconto para compra de múltiplos produtos, política de “*loss leader*”, que determina redução de certos itens, com o objetivo de atrair consumidores para a loja, redução do preço do

produto, sistematicamente a cada semana ou mês, caso não tenham saída, e preços com estímulos, que pode ser utilizada em épocas determinadas, como em caso de inaugurações, lançamentos ou implantações de novos produtos.

f) Determinação do preço final

- é necessário um preço que cubra as principais despesas e que ainda se obtenha lucro. Portanto, para estabelecer um preço, o primeiro passo é determinar a margem. Margem é a diferença entre o preço de venda e o de custo. $\text{Margem} = \text{preço de venda} - \text{custo}$
- o mais indicado é fixar margens por categorias. Assim, produtos com preços maiores poderão ser comercializados com margens mais altas e produtos com preços menores e maior giro, com margens mais baixas.
- além da margem bruta, outro parâmetro de análise que deverá ser utilizado é a rotatividade do produto. Os produtos de rotação mais baixa devem ter uma margem maior.

3.3.2.3 - Serviços

Deve-se partir do princípio que os serviços são importantes na formação da imagem de uma loja e são auxiliares no lucro da empresa. Os seguintes serviços deverão ser ofertados pela livraria central:

- a) Empacotamento – esta importante ferramenta promocional deve ser explorada, utilizando-se sacolas que contenham a logomarca da livraria, com telefone e alguma informação promocional. A marca da UFPR deverá ser explorada, assim como em todos os demais produtos. Desenvolver embrulho para presente, com etiqueta da logomarca.
- b) Cafezinho, chá e água;
- c) Espaço para consultas - oferecer espaço e mesas para consultas.
- d) Crédito – a livraria deverá oferecer várias linhas de crédito, indo de

descontos a aceitação de cartões de crédito e outros.

3.3.2.4 - Venda Pessoal

- deverá ser planejado um treinamento dos vendedores da livraria, como também dos funcionários de comercialização da editora, com a finalidade de dotá-los de técnicas de atendimento ao público, bem como capacitá-los a prestar informações e ajuda aos consumidores, quanto ao conteúdo das obras ofertadas;
- uma vez ao ano deverá ser realizado reciclagem e atualização dos funcionários;
- os vendedores devem adotar uma conduta padronizada, de acordo com a filosofia da livraria;
- o funcionário responsável pela seleção de vendedores deverá estar atento quanto aos atributos necessários a um bom vendedor, principalmente levando em conta o nível cultural do público-alvo.

3.3.2.5 - *Layout*

O *layout* da nova livraria central deverá ser moderno, aos moldes do utilizado na atual livraria, porém com mais espaço e maior diversificação do material utilizado.

As luzes deverão ser estrategicamente dispostas, a fim de destacar as mercadorias em exposição. Diferentes luzes deverão ser usadas para diferentes efeitos nas mercadorias.

3.3.2.6 - Vitrinas

Diferentemente da livraria atual, a nova deverá dispor de amplas vitrines, haja vista que a arquitetura da nova livraria será moderna, com paredes externas

envidraçadas, formando vitrinas vazadas, tendo a loja como pano de fundo.

As vitrinas deverão ser de caráter promocional, dando destaques às mercadorias novas, lançamentos, obras exclusivas, obras com descontos especiais, obras em promoção, etc., sendo devidamente destacadas por iluminação especial.

As vitrinas não deverão ser muito carregadas, a fim de evitar poluição visual, e destacar realmente o que se pretende, chamando a atenção dos consumidores e transeuntes.

Na arrumação das vitrinas, deverão ser observados os seguintes princípios:

- os clientes gostam do diferente, do novo;
- repetir anúncios de revistas e jornais em cartazes é uma forma de criar familiaridade;
- temas atuais e recentes permitem melhor trabalho de captação de atenção;
- a beleza e a harmonia das formas chamam a atenção.

3.3.2.7 - Promoções de vendas

Para que a livraria tenha sucesso em suas vendas, é necessário que a Editora se estruture para dar o suporte necessário às rotinas de venda. Uma atividade de marketing forte é essencial para o cumprimento dos objetivos, e para isto a editora deverá contar com um departamento de propaganda, que por sua vez deverá relacionar-se com os departamentos editorial, de produção e vendas para executar as funções descritas abaixo:

- a) Editorial – tratando-se da fonte de novos livros, este departamento é importante para:
 - primeiras informações sobre livros e autores;
 - provável ponto de contato com os autores;
 - idéias para propaganda;
 - sinopse inicial para todos os materiais promocionais, incluindo pré-

informação, capas e catálogos;

- programação para lançamento do livro.
- b) Direitos autorais - o departamento de propaganda deve certificar-se de quais direitos que estão disponíveis e se existe qualquer restrição de mercado para o livro.
- c) Produção – este departamento é um elo vital na definição de prazo para a publicação de um livro e é responsável por:
- fornecer provas e exemplares antecipados para a imprensa e outras mídias propostas;
 - produção de capas e outros materiais de propaganda tais como cartazes e peças de mala-direta.
- d) Vendas – este departamento é o elo mais importante de todos. Não existe nenhum ponto da atividade e gastos de propaganda sem o apoio do departamento de vendas/distribuição – isso é vital para pedidos de reserva, bem como para pedidos após a publicação.

Quando for possível, a propaganda deverá ser planejada para diversos títulos novos em conjunto, aproveitando-se cada oportunidade promocional para agrupar livros de interesse semelhante. Por exemplo, as sobrecapas dos livros encadernados (ou as quarta-capas dos livros em brochura) devem ter uma lista dos títulos do mesmo autor ou títulos de outros autores de assuntos relacionados.

Pelo menos um mês antes do encerramento do exercício anual, o diretor deve receber uma estimativa dos principais gastos previstos para o exercício seguinte.

Vale a pena a editora destinar pelo menos uma pessoa para cuidar da organização geral da função promoção e coordenar as demais pessoas envolvidas quando for necessário.

3.3.2.7.1 - Relações Públicas

O trabalho de relações públicas da livraria e da editora deve ser intimamente

ligado com a administração. Por exemplo, “press releases” sobre a contratação de novos autores, crescimento da empresa, contratação de novos profissionais e outras notícias da empresa de interesse para o público externo como, por exemplo, jornais locais, bibliotecas e clientes.

3.3.2.7.2 - Propaganda

Ela é geralmente cara, principalmente na imprensa nacional, embora freqüentemente possa ser um desperdício de dinheiro, a menos que a veiculação seja realizada em página dedicada a livros.

O custo do espaço de propaganda geralmente vale a pena em jornais especializados e é relativamente baixo. Tais jornais têm circulação limitada, mas seus leitores estão interessados nos livros – desta forma, atingiremos o público-alvo.

3.3.2.7.3 - Exemplares gratuitos para exame de professores

A melhor ferramenta de venda para um livro-texto é o próprio livro. Os professores não farão aquisições (indicações) para suas classes sem ter a oportunidade de ler o livro. Um número razoável de exemplares deve ser adicionado à tiragem dos livros universitários e profissionais.

3.3.2.7.4 - Feiras e exposições

A Editora deverá manter uma equipe disponível para atender em feiras e exposições.

É possível fazer um *stand* simples com prateleiras portáteis contendo o nome da editora e da livraria, e possivelmente, com iluminação elétrica adaptada. Essas prateleiras são fixadas sobre uma mesa e podem ser guardadas em uma embalagem de lona junto com algum tecido colorido, formando, assim, um *kit* prático que valoriza a imagem da Editora.

3.3.2.7.5 - Noites ou tardes de autógrafos

A Editora poderá planejar eventos desta natureza, a serem realizados na livraria central, pois são eventos ideais como relações públicas, porém custa caro. Deverão ser convidados professores, e dependendo do título ou do autor, alguns profissionais de imprensa também deverão ser lembrados. Alguns exemplares poderão ser distribuídos gratuitamente, a fim de que os professores tomem conhecimentos do conteúdo, e possam utilizá-lo como referência para seus alunos.

3.3.3 - Diferenciação e Posicionamento

É necessário posicionar e diferenciar do produto dos concorrentes, de forma que pareça possuir as características desejadas pela maioria dos consumidores. A percepção dos consumidores é de máxima importância, pois as diferenças podem estar baseadas em qualidades reais ou em qualidades psicológicas.

A estratégia de diferenciação utilizada pela livraria será a exploração da marca UFPR, pois é uma marca que transmite confiança. Todos os produtos comercializados na livraria deverão levar a marca da UFPR, de forma a agregar este importante valor ao produto.

A estratégia de posicionamento da livraria será estabelecer-se como ponto de referência no mercado livreiro universitário, com a implementação de novos títulos que atendam as expectativas do mercado, corpo de funcionários, em especial vendedores, bem preparados e atualizados, tudo alavancado por um forte composto de marketing.

3.3.4 - Implementação de Marketing

A implantação do plano de marketing é tão importante quanto o plano, pois sem essa as ações não são colocadas em prática.

As metas e valores da editora e da livraria deverão ser compartilhados com

todos os funcionários, a fim de reuni-los em uma força única de trabalho. Essa força será criada através de treinamento e programas de socialização.

A implementação envolve a estratégia de marketing, as metas e valores compartilhados, a estrutura de marketing, sistemas e processos, recursos, pessoas e liderança, e deverá seguir a seguinte abordagem:

- abordagem de comando: a alta administração avalia e seleciona a estratégia de marketing e coloca para os níveis inferiores e espera que esses façam a implantação;

Para implementação são necessárias pessoas, que precisarão de treinamento, políticas de avaliação e remuneração, motivação, satisfação e comprometimento. Os funcionários devem conhecer as atividades específicas sob sua responsabilidade, e o cronograma.

3.3.5 - Avaliação Financeira e Controle de Marketing

A implementação do plano de marketing leva a alterações no composto de marketing, o que faz alterar o volume de vendas e participação de mercado, com um objetivo específico. Essa alteração tem que ser mensurada, estimada, através de uma análise financeira, a fim de “justificar” ou não as vantagens de sua implantação.

Todas as atividades de marketing envolvidas no plano devem ser avaliadas antes, durante e após a implantação, tendo assim um mecanismo de controle, o qual serve para avaliação da eficiência do plano de marketing, ou sua alteração durante implantação, no caso de mudanças no ambiente interno e externo.

4 CONCLUSÃO

O presente estudo aponta caminhos a serem seguidos para implantar a nova livraria da UFPR, e se bem aplicados poderão lograr o êxito esperado, de forma a cumprir os objetivos estipulados.

Para completar este trabalho, a Editora da UFPR deverá contratar um profissional da área de engenharia e arquitetura, para que possam ser feitos os projetos estruturais e arquitetônicos da nova livraria, de forma a poder estimar os custos da obra pretendida.

A alta administração da Editora deverá estipular os prazos para cada etapa deste projeto, de acordo com suas possibilidades, e aplicar desde já o que for possível nas livrarias existentes.

É importante que a implementação deste projeto seja supervisionada por um profissional da área de marketing, a quem caberá coordenar os esforços dos diferentes departamentos da editora, em prol do mesmo objetivo, bem como realizar as alterações que as mudanças no ambiente exigirem.

REFERÊNCIAS

- BOLEU, W. H. *Contemporary retailing*. 3. ed. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1988.
- BROWNS, S. Retail location theory: the legacy of harold hotelling. *Journal of Retailing*. v. 65, nº 4, 450 p. inverno de 1989.
- GILLESPIE, K. R.; HECHT, J. C. *Retail business management*. New York: McGraw Hill, 1970. 351 p.
- GILLESPIE, K. R.; HECHT, J. C. *Retail business management*. New York: McGraw Hill, 1970. 368 p.
- GIST, R. R. *Retailing: concept and dimensions*. New York: John Wiley, 1968. 231 p.
- KELLEY, P.; BRISCO, N. B. *Retailing: basic principles*. 3. ed. Englewood Cliffs. Prentice Hall, 1957. 477 p.
- KOTLER, P.; BLOOM, P. *Marketing para serviços profissionais*. São Paulo: Atlas, 1988. 62 p.
- MARCUS, B.; TAUBER, E. M. *Marketing analysis and decision making*. Boston: Little Brown, 1979. 29 p.
- MASON, J. B.; MAYER, M. L. *Modern reatailing: theory and practice*. Texas: Business, 1978. 502 p.
- RATHMELL, J. What is meant by service? *Journal of Marketing*, Oct. 1996, v.30, p. 32-36.
- REDINBAUGH, L. D. *Retailing management: a planning approach*. New York: McGraw-Hill, 1976. 54 p.
- SHAFFER, H.; GREENWALD, H. *Independent retailing: a money making manual*. Englewood cliffs: Prentice Hall, 1976. 141 p.
- SPOHN, R. F.; ALLEN, R. Y. *Retailing*. Reston: Prentice Hall, 1977. 113 p.

BIBLIOGRAFIA RECOMENDADA

- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo: Atlas, 2000.
- UNESCO *Promoção, Vendas e Distribuição de Livros*. São Paulo: Atlas, 1992
- CHURCHILL JR, G.; PETER, J. P. *Marketing – Criando Valor para os Clientes*. Universidade de Wisconsin. Saraiva, 2000.